

ANALISA PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN *TURNOVER INTENTION* DI HOTEL D'SEASON SURABAYA

Jessica Natalia, Elvin Rosiana
jessnattt@gmail.com ; elvin.shadily@gmail.com

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya,
Indonesia.

Abstrak: *Employee engagement* di perusahaan sangat penting karena memberikan banyak manfaat sehingga setiap karyawan harus memiliki rasa *engaged*. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh signifikan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan *turnover intention* serta pengaruh signifikan dari *turnover intention* terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan software Smart PLS (*Partial Least Square*). Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan, *Turnover Intention*.

Abstract: Employee engagement in a company is so important because will give benefit so every employee must engaged. The purpose of this study is to determine the significant influence of employee engagement on employee performance and turnover intention and significant influence from turnover intention on employee performance. This type of research uses a quantitative approach. Data analysis techniques used in this study using Smart PLS software (*Partial Least Square*). Based on the results of the analysis and discussion it can be concluded that employee engagement has a positive and significant impact on employee performance and positive and significant to turnover intention, while turnover intention has a negative and significant effect on employee performance.

Keywords: Employee Engagement, Job Performance, Turnover Intention

PENDAHULUAN

Industri perhotelan adalah industri yang bergerak dalam menawarkan jasa sehingga hal tersebut tidak dapat dipisahkan dari faktor sumber daya manusia (Armstrong, 2006; Baedowi, 2007). Behera dan Sahoo (2009) menggambarkan tentang pentingnya *employee engagement* dalam pengembangan organisasi. *Employee engagement* yang tinggi mampu membawa organisasi menuju keberhasilan karena kemajuan organisasi saat ini bergantung pada kreativitas sumber daya manusianya. Baumruk dan Gorman (2006) mengatakan jika karyawan memiliki rasa *engaged* dengan perusahaan, hal tersebut akan meningkatkan tiga perilaku umum yaitu (3S) *Say* (berbicara positif tentang organisasi), *Stay* (bertahan dalam organisasi), dan *Strive* (termotivasi untuk bekerja lebih serius). Manfaat dari *employee engagement* diungkapkan oleh Siddhanta dan Roy (2010) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui beberapa hal yang salah satunya berkaitan dengan kinerja karyawan. Macey

dan Schneider (2008) menyatakan bahwa *employee engagement* membuat karyawan memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover intention*). Penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) juga menemukan bahwa jika *turnover intention* rendah maka kinerja karyawan akan meningkat.

Berdasarkan hasil *pre-survey* yang dilakukan penulis di hotel d'Season Surabaya, melalui wawancara singkat dengan HRD dan 10 karyawan bagian *front office*, *housekeeping*, dan *food and beverage* yang berada di hotel d'Season Surabaya, setiap karyawan terlihat memiliki *employee engagement* yang tinggi. Hal tersebut terbukti dari karyawan sering lupa waktu dalam bekerja, karyawan merasa sangat antusias untuk datang bekerja dan karyawan juga merasa menyatu dengan pekerjaan. Hotel d'Season Surabaya memiliki tingkat *turnover* yang rendah. Dari 10 karyawan yang di wawancara semuanya rata-rata telah bekerja lebih dari 3 tahun.

Kinerja karyawan di hotel d'Season juga tergolong baik, didapat dari data yang kami peroleh. Terdapat 40 karyawan yang terbagi menjadi beberapa kategori penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak hotel setiap 3 bulannya. 8 karyawan masuk ke dalam kategori grade A (100%), 23 karyawan tergolong grade B (80%), dan 9 karyawan tergolong grade C (60%). Melalui *pre-survey* yang dilakukan, penulis dapat mengidentifikasi bahwa nampaknya karyawan di hotel d'Season memiliki *employee engagement* yang tinggi sehingga *turnover intention* karyawan rendah dan memberikan peningkatan yang baik terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk menganalisis lebih lanjut sejauh mana *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menurunkan *turnover intention* di hotel d'Season Surabaya.

RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan?; (2) Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja karyawan?; (3) Apakah terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan dari variabel *employee engagement* terhadap *turnover intention* karyawan?; (4) Apakah terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan dari variabel *turnover intention* terhadap kinerja karyawan?

TEORI PENUNJANG

Definisi *Employee Engagement*

Employee engagement sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut (Robinson, Perryman dan Hayday, 2004). *Employee engagement* adalah penghayatan seseorang karyawan dalam bentuk inisiatif, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi (Macey, Schneide, Barbera, dan Young, 2009). Rasa keterikatan karyawan /*employee engagement* meliputi rasa antusiasme /gairah dan komitmen yang membuat seseorang mampu menginvestasikan dan mengembangkan usahanya secara berkelanjutan sehingga dapat mendorong kesuksesan perusahaan yang ditandai oleh kesungguhan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (BlessingWhite, 2008; Erickson, 2005; W.H dan B., 2008; Saks, 2006).

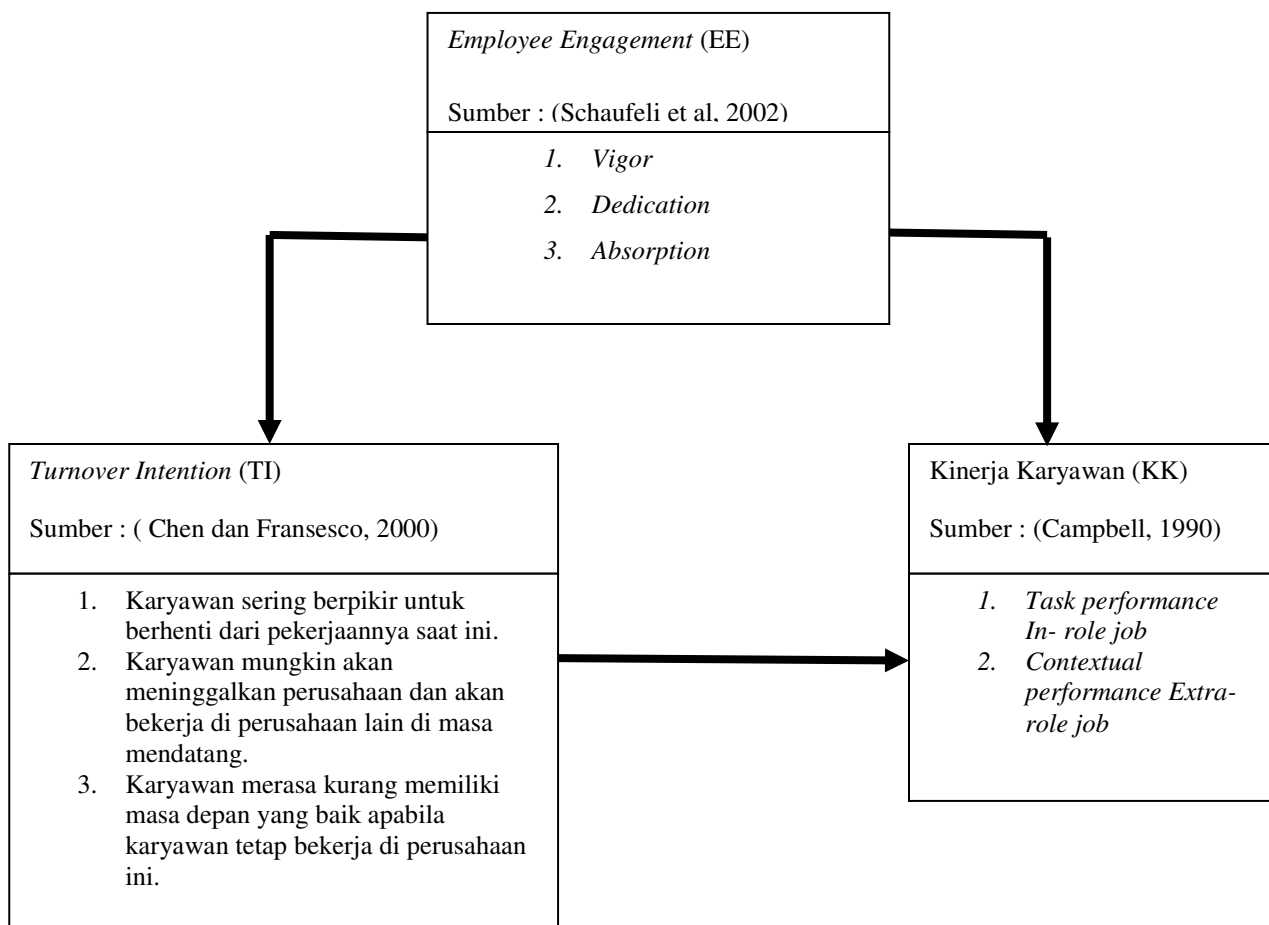
Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan atas apa yang telah dikerjakannya sesuai atau melebihi dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Motowidlo, Borman, dan Smith, 2014). Sedangkan menurut Dessler (2000); Mangkunegara (2005) dan Rivai (2005) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang mengacu pada kemampuan karyawan menyelesaikan tugas - tugasnya seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Definisi *Turnover intention*

Menurut Tett dan Meyer (1998) dalam Chang (2008) *turnover intentions* adalah adanya keinginan untuk mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain. *Turnover intention* adalah keinginan seseorang untuk meninggalkan dan mencari pekerjaan lain serta mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain (Mobley,1977; Zeffane,2003 ;dan Margaretha,2011).

KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Pada kerangka berpikir di atas, menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan, negatif terhadap *turnover intention* dan *turnover intention* memiliki hubungan negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila *employee engagement* meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sedangkan, peningkatan pada *employee engagement* akan menurunkan tingkat *turnover intention* dan dengan rendahnya *turnover intention* akan berdampak dengan meningkatnya kinerja karyawan.

HIPOTESA

Dalam penelitian ini terdapat tiga hipotesis, yaitu: (1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan; (2) Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *turnover intention*; (3) Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara *turnover intention* terhadap kinerja karyawan.

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini bersifat analisis deskriptif untuk mendapatkan gambaran dan penjelasan secara akurat. Pada penelitian ini, jenis yang dilakukan oleh penulis yaitu penelitian kuantitatif kausal. Penelitian kausal adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2016).

Gambaran Populasi dan Sampel

Populasi yang akan diteliti adalah seluruh karyawan di hotel d'Season Surabaya sebanyak 40 orang pada 24 Mei – 30 Mei 2017. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh / sensus.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Menurut Azwar (2005), jenis data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka. Penelitian ini menggunakan kedua sumber data. Data primer didapat melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan di hotel d'Season Surabaya, sedangkan data sekunder diperoleh dari *website* hotel, buku teks, dan jurnal-jurnal yang berhubungan dengan *employee engagement*, kinerja karyawan dan *turnover intention*.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Teknik angket (kuesioner) menggunakan skala *likert* dimana digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang sebuah fenomena setiap jawaban responden akan diberi bobot tertentu.

Teknik Analisa Data

Dalam penelitian, penulis menggunakan statistik deskriptif, yaitu *mean*, standar deviasi dan distribusi frekuensi. Terdapat pemberian batas kelas pada nilai *mean* dengan tujuan memudahkan peneliti dalam pengkategorisasian. Teknik analisis data yang digunakan dalam

penelitian menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *software Smart PLS* (*Partial Least Square*).

- a. Validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) (Ghozali, 2011). *Rule of thumb* yang digunakan untuk *convergent validity* adalah nilai *loading* >0,7 (Ghozali, 2014). Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin, 1998). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa nilai *loading* faktor akan dianggap signifikan jika lebih besar dari 0,5.
- b. Uji validitas diskriminan dapat dinilai berdasarkan nilai *cross loading*. *Cross loading* dilakukan dengan melihat apakah nilai korelasi (nilai *loading*) setiap indikator dengan konstraknya memiliki nilai terbesar dibanding dengan nilai korelasi indikator tersebut dengan konstruk lainnya. Jika nilai korelasi antara indikator dengan konstraknya lebih besar daripada nilai korelasi antara indikator tersebut dengan konstruk lainnya, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Jadi, jika nilai dari indikator variabel tersebut memiliki nilai terbesar, maka indikator tersebut memenuhi syarat *discriminant validity*.

HASIL

Evaluasi *Outer Model*

1. *Convergent Validity*

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel *employee engagement*, kinerja karyawan, dan *turnover intention* memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari r-tabel, yaitu 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator pernyataan yang digunakan memiliki validitas yang baik.

Tabel 1. *Average variance extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Employee Engagement (EE)</i>	0.519
Kinerja Karyawan (KK)	0.577
<i>Turnover Intention (TI)</i>	0.772

Pada tabel 1. didapatkan nilai AVE untuk variabel *employee engagement (EE)* sebesar 0.519, variabel kinerja karyawan (KK) sebesar 0.577 dan *turnover intention (TI)* sebesar 0.772. Pada batas kritis 0,5 maka indikator-indikator pada masing-masing konstruk telah valid dengan item yang lain dalam satu pengukuran.

2. *Discriminant Validity*

Berdasarkan hasil penelitian *cross loading*, didapat seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0.5 dan nilai dari indikator-indikator variabel tersebut terhadap indikatornya memiliki nilai terbesar, dibandingkan dengan nilai indikator dengan variabel lainnya. Dengan demikian seluruh indikator telah memenuhi syarat *discriminant validity*.

Tabel 2. *Average variance extracted (AVE)*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Employee Engagement (EE)</i>	0.940	0.947
Kinerja Karyawan (KK)	0.942	0.950
<i>Turnover Intention(TI)</i>	0.852	0.910

Berdasarkan tabel 2. bisa dijelaskan bahwa nilai *Composite Reliability* dan *cronbach's alpha* variabel *employee engagement*, kinerja karyawan, dan *turnover intention* dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik karena nilai di atas 0.7.

3. *Composite Reliability*

Tabel 3. *Composite Reliability*

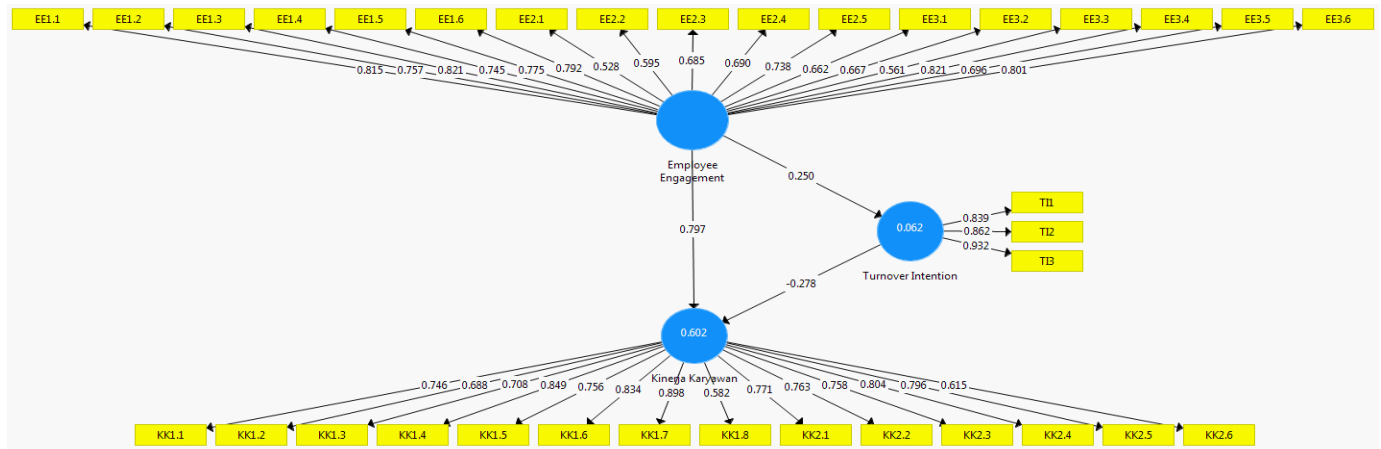
	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Employee Engagement (EE)</i>	0.940	0.947
Kinerja Karyawan (KK)	0.942	0.950
<i>Turnover Intention(TI)</i>	0.852	0.910

Berdasarkan tabel 3. bisa dijelaskan bahwa nilai *Composite Reliability* untuk konstruk *employee engagement*, kinerja karyawan, dan *turnover intention* secara berurutan adalah 0.947, 0.950, 0.910. Sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik karena nilai di atas 0.7. Sedangkan nilai *cronbach's alpha* variabel *employee engagement*, kinerja karyawan, dan *turnover intention* secara berurutan adalah 0.940 , 0.942, 0.852. Dapat disimpulkan bahwa model memiliki realibilitas yang baik.

Evaluasi Inner Model

1. *Uji Inner Model* atau Uji Model Structural

Uji ini digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian, Berdasarkan out put PLS, didapatkan gambar sebagai berikut:



Gambar 2. Model Penelitian PLS

Hasil nilai *inner weight* gambar 1. diatas menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif pada kinerja karyawan, *employee engagement* berpengaruh negatif pada *turnover intention*, dan *turnover intention* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis

Dari hasil evaluasi *Bootstrapping* didapatkan nilai *Mean*, *STDEV*, dan *T-statistic* sebagai berikut :

Tabel 4. Nilai *Mean*, *STDEV*, dan *T-statistic*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T-Statistics (O/STDEV)</i>
<i>Employee Engagement -> Kinerja Karyawan</i>	0.797	0.803	0.097	8.216
<i>Employee Engagement -> Turnover Intention</i>	0.250	0.239	0.173	1.449
<i>Turnover Intention -> Kinerja Karyawan</i>	-0.278	-0.279	0.129	2.147

Melihat hasil *T-Statistic* dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai pembuktian hipotesis penelitian ini, yaitu :

1. *Employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T-Statistic* $8,216 > 1,96$. Sehingga hipotesis 1 diterima.
2. *Employee engagement* berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini menjelaskan bahwa jika *employee engagement* meningkat maka *turnover intention* juga dapat meningkat. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T-Statistic* $1,449 < 1,96$. Sehingga hipotesis 2 ditolak. Sehingga berarti *employee engagement* tinggi *turnover intention* di hotel d'Season Surabaya juga cukup tinggi.
3. *Turnover intention* berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T-Statistic* $2,147 > 1,96$. Sehingga hipotesis 3 diterima.

3. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Jogiyanto dan Abdillah, 2015).

Tabel 5. Nilai *R Square* (R^2)

	<i>R Square</i>
<i>Employee Engagement (EE)</i>	
Kinerja Karyawan (KK)	0.602
<i>Turnover Intention (TI)</i>	0.062

Berdasarkan tabel 5. dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement (EE)* dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 60,2%, serta *employee engagement(EE)* dapat menjelaskan variabel *turnover intention (TI)* sebesar 6,2%. Model struktural pada *employee engagement* dinilai lemah dalam mengukur atau menggambarkan variasi *turnover intention*.

Perhitungan *Q-Square* dapat dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - [(1 - R^2 \text{ kinerja karyawan}) \times (1 - R^2 \text{ turnover intention})] \\ &= 1 - [(1 - 0,602) \times (1 - 0,062)] \\ &= 1 - [0,398 \times 0,938] \\ &= 1 - 0,373324 \\ &= 0,626676 \end{aligned}$$

Nilai *Q-Square* pada penelitian ini adalah sebesar 0,626676 yang menunjukkan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan variabel *employee engagement*, kinerja karyawan, dan *turnover intention* pada hotel d'Season Surabaya terbukti baik. Hal ini berarti bahwa model struktural dalam penelitian ini dapat menjelaskan hubungan antara variabel *employee engagement*, kinerja karyawan, dan *turnover intention* sebesar 62,67%.

BAHASAN

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Siddhanta dan Roy (2010) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja karyawan. Didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Rashid, Asad, dan Ashraf (2011) "*factors Persuading Employee engagement and Linkage of Employee engagement to Personal and Organizational Performance*" yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan. Jika karyawan tidak memiliki *employee engagement* yang tinggi, maka akan muncul perilaku seperti: karyawan bekerja tidak efektif dan efisien, karyawan tidak tertarik untuk melakukan perubahan dalam organisasi, serta karyawan selalu merasa khawatir terhadap segala bentuk evaluasi seperti survei kinerja.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di hotel d'Season Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memberikan dampak pada kinerja karyawan di hotel d'Season Surabaya.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *employee engagement* tidak terbukti berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Hal tersebut dapat disebabkan karena mayoritas karyawan hotel d'Season Surabaya yang mendominasi yaitu usia 21-30 tahun yaitu sebanyak 23 responden atau 57,5%, sehingga hal tersebut dapat mendorong munculnya keinginan untuk keluar (*turnover intention*). Dalam penelitian “faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu” yang dilakukan oleh Prawitasari menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia, status kepegawaian dan *turnover intention* dengan arah hubungan negatif.

Semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah *turnover intention* (Mobley,1986). Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar dan mencari pekerjaan yang baru. Didukung pula oleh Maier (1971) bahwa pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga karyawan yang lebih muda mempunyai harapan-harapan yang tidak terpenuhi pada pekerjaannya (Porter dan Steer; Wanous dan Mobley,1986).

Selain faktor usia, faktor status kepegawaian juga mempengaruhi *turnover intention* pada hotel d'Season Surabaya karena mayoritas karyawan yang mendominasi berstatus kontrak. Dimana karyawan belum mengalami perpanjangan kontrak dari pihak hotel, sehingga hal tersebut dapat menjadi salah satu pertimbangan yang dimiliki karyawan dan timbulnya *turnover intention*.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *turnover intention* di hotel d'Season Surabaya tidak diterima. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan d'Season memiliki *employee engagement* yang tinggi dan *turnover intention* yang cukup tinggi juga.

Pengaruh *Turnover Intention* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *turnover intention* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suwandi dan Indriantoro (1999) yang menyatakan bahwa apabila tingkat *turnover intention* pada perusahaan tinggi akan menyebabkan penurunan tingkat kinerja karyawan. Kinerja yang baik pada suatu perusahaan dapat dirusak, baik secara langsung maupun tidak, oleh berbagai perilaku karyawan. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara *turnover intention* terhadap kinerja karyawan di hotel d'Season Surabaya' dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa *turnover intention* memberikan dampak pada kinerja karyawan di hotel d'Season Surabaya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut :

1. *Employee engagement* yang tercipta di hotel d'Season Surabaya memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis (H_1) yang menyatakan 'Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di hotel d'Season Surabaya' terbukti.
2. *Employee engagement* yang terbentuk di hotel d'Season tidak terbukti berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Oleh karena itu, hipotesis (H_2) yang menyatakan 'Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *turnover intention* di hotel d'Season Surabaya' tidak terbukti. Hal ini dikarenakan mayoritas karyawan hotel d'Season Surabaya yang mendominasi yaitu usia 21-30 tahun yaitu sebanyak 23 responden atau 57,5%, sehingga hal tersebut dapat mendorong munculnya keinginan untuk keluar (*turnover intention*).
3. *Turnover intention* yang muncul pada karyawan hotel d'Season Surabaya memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis (H_3) yang menyatakan 'Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara *turnover intention* terhadap kinerja karyawan di hotel d'Season Surabaya' terbukti.

Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Dengan tingginya tingkat *turnover intention* dan untuk meningkatkan indikator *dedication* karyawan hotel d'Season Surabaya peneliti menyarankan agar karyawan diberikan tantangan dalam bekerja sehingga karyawan yang telah bekerja dalam waktu yang lama selalu merasakan ada sesuatu hal yang baru. Contohnya: Karyawan yang diberikan pekerjaan yang rutin akan terasa bosan sehingga dibutuhkan tantangan-tantangan baru dengan menyesuaikan kondisi hotel d'Season Surabaya.
2. Untuk meningkatkan indikator *vigor* dalam *employee engagement* dapat ditingkatkan dengan karyawan hotel d'Season mendapatkan motivasi dan pengakuan dari atasan sehingga karyawan menjadi semangat, mengeluarkan semua upaya untuk menyelesaikan pekerjaan dan mampu bertahan meski mendapatkan kesulitan. Karyawan akan antusias dalam bekerja jika dirinya mendapatkan pengakuan yang baik dari perusahaan. Dalam hal ini karyawan ingin memperoleh kebanggaan karena dapat menyelesaikan tugas penting dan selesai dengan baik, menerima pengakuan atas prestasinya, dan ikut merasa bangga atas apa yang dapat dicapai perusahaan.
3. Mengacu pada tingkat *turnover intention* yang masuk dalam kategori cukup tinggi, peneliti menyarankan pihak hotel d'Season untuk lebih memperhatikan kebutuhan karyawan dengan berkomunikasi sehingga mendapatkan *feedback* dari karyawan. Meninjau kompensasi, tunjangan dan bonus yang selayaknya dan jika memang dibutuhkan.
4. Dengan adanya pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, maka hotel d'Season Surabaya dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui upaya peningkatan *employee engagement*.

DAFTAR REFERENSI

- Allameh, S. M., Shahriari, M., & Mansoori, H. (2012). Investigating Employee's Attitude Toward Organization, Organizational Climate and Employee's Engagement as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8).
- Anitha, J. (2014). Determinant of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resources Practices. 10th Edition*. London: Kogan-Page.
- Associates, H. (2004). Employee engagement higher at double digit growth. *Research Brief*.
- Baedowi. (2007). *Kebijakan dan Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: DPN Staf.
- Baumruk, R. (2006). Strategic HR Review. *Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce*, Vol. 5 Issue: 2, pp.24-27,.
- Behera, K. K., & Sahoo, S. (2009). Rapid In vitro Micro propagation of Sugarcane (*Saccharum officinarum* L. cv-Nayana) Through Callus Culture. *nature and science*.
- Bungin, B. (2006). *Metodologi penelitian kuantitatif: Komunikasi ekonomi dan kebijakan publik serta ilmu-ilmu sosial lainnya* . Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Campbell, R. J. (1990). *Productivity in organizations*. San Fransisco: Josey-Bass Publisher.
- Chang, C. (2008). Internal Marketing Practices and Employees Turnover Intentions In Leisure Hotels. *The Journal of Human Resource and Adult learning*, 4(2).
- Chen, Z., & Fransesco, A. (2000). Employee demography, organizational commitment and turnover intentions in China: Do cultural differences matter? *Human Relations*. 53, 869-887.
- Cook, S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement : Better Business Performance Throught Staff Satisfaction*. USA: Replika Press Pvt Ltd.
- Cooper, R. D., & Schindler, P. S. (2003). *Business Research Methods* (Eight Edition ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Dessler, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Terjemahan ed.). Jakarta: PT.prenhallindo.
- Dr. Willy Abdillah, M. S. (2015). *Partial Least Square (PLS) – Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19 (edisi kelima)*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Handoko.T.Hani. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Edisi II ed.). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Jogiyanto, H., & Abdillah, W . (2015). *Partial least square (PLS)- alternatif structural equation modelling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Kruse, K. (2012). *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers)*. Pennsylvania (US): The Kruse Group.
- Macey, W., Schneide, B., Barbera, K., & Young, S. (2009). *Employee Engagement : Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. United States: Wiley-Blackwell.
- Mangkunegara. (2005). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Marciano, P. (2010). *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. Mexico: McGraw Hill.
- Markos, S., & Sridevi, M. (2010). Employee Engagement:The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management, vol.5(n0.12)*.
- Park, J., & Gursoy., D. (2012). Generation Effects on Work Engagement among US Hotel Employees. *Internation Journal of Hospitality Mangement*.
- Penna. (2007). *Meaning at Work Research Report cited in Bhatla, N. (2011) To study the Employee Engagement Practices and its effect on Employee Performance with special reference to ICICI and HDFC Bank in Lucknow*.
- Perrin, T. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report*. Retrieved 05 20, 2017, from Webc= HRS /USA/2003/200309/Talent_2003.pdf: [Online] Available: <http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?>
- Prawitasari, A. (n.d.). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. *Ekombis Review*.
- Rashid, H. A., Asad, A., & Ashraf, M. M. (2011). Factors Persuading Employee Engagement and Linkage of EE to Personal & Organizational Performance. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, vol.3*.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2011). *Being There : Work Engagement and Positive Organizational Scholarship*. UK: Oxford University Press.
- Sadana, S., & Vany, E. A. (2014). Pengaruh employee engagement dan workplace well-being terhadap turnover intention.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, vol.21(no.7)*.

- Schaufeli, W. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout : A Two Sample, Confirmatory Factor Analytic Approach . *Journal of Happiness Studies* , 3, 71-92.
- Siddhanta, A., & Roy, D. (2010). Employee engagement – Engaging the 21st century workforce. *Asian Journal of Management Research*.
- Singh, R. E. (2013). The glass ceiling: a perspective of women working in Durban. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 28 - 42.
- Spencer, D., Steers, R., & Mowday, R. (1983). An empirical test of the inclusion of job search linkages into Mobley's model of the turnover decision process. *Journal of Occupational Psychology*, 56(2).
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Penerbit CV.
- Suwandi, & Indriantoro, N. (1999). Pengujian Model Turnover Pasewark dan Strawser: Studi Empiris pada Lingkungan Akuntansi Publik. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 2(2), 173-195.
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). *Creating a culture for engagement*. Retrieved from http://www.talentmgt.com/articles/creating_a_culture_for_engagement
- Yang, C.-L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese management studies*, vol.8(n0.1).
- Zeffane. (2003). *Organizational Behavior A Global Perspective*. Australia: John Wiley and Sons Australia Ltd.
- Zimmerman, R., & Darnold, T. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process : A metaanalysis and path model. *personnel review*, 38(2).